

## العدالة التنظيمية و دورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

(دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى EMC في مدينة اربيل)

م.م. زانا مجيد صادق - جامعة كوبة - محاضر في الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل

### المخلص

هدف البحث إلى قياس دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مستشفى EMC في مدينة اربيل بأقليم كردستان العراق, و تكمن مشكلة البحث بضعف الاهتمام بالعدالة التنظيمية في المنظمات العاملة في اقليم كردستان العراق, مما لة من انعكاسات على سلوك المواطنة التنظيمية. وتم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات من عينة البحث بهدف تحقيق أهدافه واختبار الفرضيات الرئيسية و الفرعية للبحث (العلاقة و الاثر), وتوصلت البحث إلى النتائج الآتية: كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية, العدالة الاجرائية, العدالة التفاعلية, و العدالة التقييمية) في مستشفى EMC مرتفعاً. كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار, الكياسة, الضمير الحي, و السلوك الحضاري) في مستشفى EMC مرتفعاً, في حين كان مستوى تطبيق الروح الرياضية متوسطاً, و توصل البحث الى وجود علاقة ارتباط موجبة و عالية و تأثير عالي للعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة بعض التوصيات لتعزيز بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

### معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2016/10/10

القبول: 2016/11/6

النشر: 2016/12/15

DOI:

10.25212/lfu.qzj.1.2.06

### الكلمات المفتاحية:

Organizational justice, distributive justice, procedural justice.

العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية

### 1. المقدمة:

العدالة التنظيمية احدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات و تطورها و قدرتها على تحقيق اهدافها بكفاءة و فاعلية و ذلك لكونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الموارد البشرية على المستوى الوظيفي و الانساني الذي يعامل به من قبل ادارة المنظمة. و تعتبر

# تعد

العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي، يؤدي غيابها الى مخاطر جسيمة تهدد المنظمات الافراد معا، اذ ان ادراك الفرد العامل لعدم توفر العدالة يؤدي بهم الى ممارسات سلوكية سلبية كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، اضافة الى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المنظمة و ادارتها. و يعد مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ركيزة اساسية في بناء العلاقات التنظيمية و الوظيفية و الانسانية داخل المنظمات و خارجها، اذ يعكس هذا المفهوم امكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا و اجتماعيا و في دعمها لقيم التوافق ضمن الاهداف و المصالح لرفع مستويات الكفاءة و الفاعلية في الاداء التنظيمي. و لقد اتضح ان الشعور بعدم العدالة يترتب عليه بعض السلوكيات غير المرغوبة من الافراد العاملين في المنظمة مثل انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، و رغبة الافراد في ترك العمل بالمنظمة، و نقص الولاء و الانتماء و الاداء الوظيفي، و اتجاة سلوكيات الافراد الى الانتقام الموجهة نحو المنظمة ذاتها او قادتها، و زيادة معدل دوران العمل، و زيادة الانحرافات السلوكية الشخصية و التنظيمية، هذا بالاضافة الى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية (نافع، 2012، 368).

#### المحور الاول: منهجية البحث و الدراسات السابقة

##### اولا: مشكلة البحث:

على الرغم من تناول الباحثين موضوع العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكثير من الدراسات الا ان هذه الدراسات لا تزال قليلة في البيئة المحلية، اذ ان مستوى عال من سلوكيات المواطنة التنظيمية لا يمكن تحقيقه الا بوجود عدالة تنظيمية في المنظمات. و تكمن مشكلة البحث بضعف الاهتمام بالعدالة التنظيمية في المنظمات العاملة في اقليم كوردستان العراق، مما لمة من انعكاسات على سلوك المواطنة التنظيمية. و يعتبر القطاع الصحي من اهم القطاعات و اكثرها حيوية نظرا لانه يخدم اعدادا كبيرة من فئات المجتمع المختلفة. و عليه يحاول البحث الحالي تسليط الضوء على دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في مستشفى EMC في مدينة اربيل، و تتجسد مشكلة البحث في سؤال اساس مفاده:

ما دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟ و يتفرع منها مجموعة من التساؤلات:

- ما دور العدالة التوزيعية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- ما دور العدالة الاجرائية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- ما دور العدالة التفاعلية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- ما دور العدالة التقويمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

### ثانياً: أهداف البحث:

تهدف هذه البحث إلى قياس دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية, وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على واقع تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية, الاجرائية, التفاعلية, التقييمية) في مستشفى EMC.
2. التعرف على المستوى الذي وصلت إليه مستشفى EMC في بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية لافرادها العاملين.
3. تحديد طبيعة العلاقة و الاثر بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لعينة البحث.
4. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد المدراء في مستشفى EMC في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.

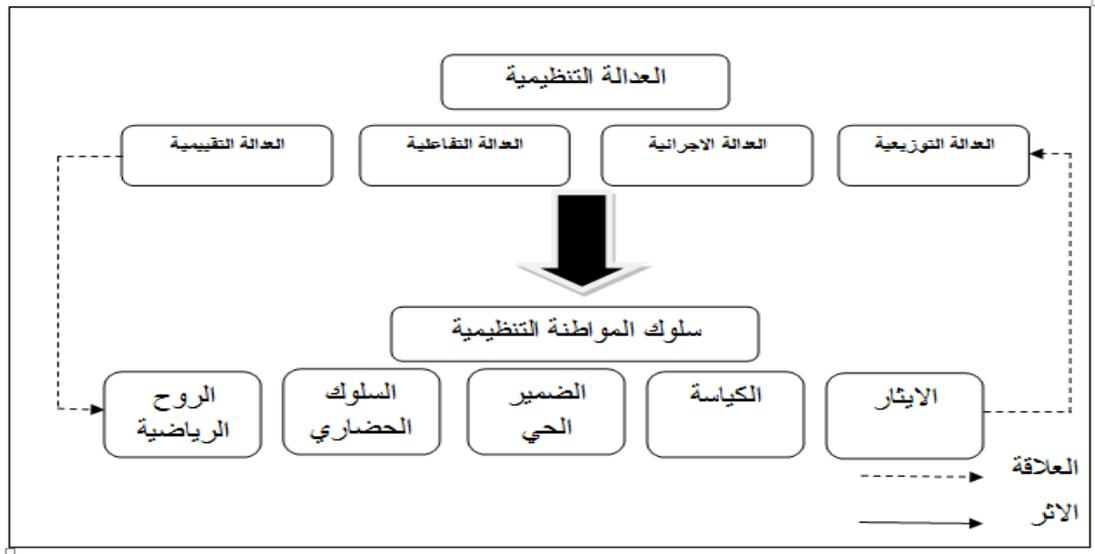
### ثالثاً: اهمية البحث:

1. يعالج هذا البحث موضوعاً هاماً في سلوك الموارد البشرية و التي من الممكن ان يكون له اثر كبير في زيادة دافعية و التزام العاملين و ذلك من خلال شعور الموارد البشرية في المنظمات بالعدالة و المساواة.
2. دوره المتوقع في مساعدة المدراء في المنظمة المبحوثة في تشخيص نقاط القوة والضعف لممارسات الإدارة للعدالة التنظيمية تجاه الأفراد العاملين بهدف المساهمة في عملية المعالجة والتحسين.
3. المساهمة في الكشف عن اهمية العدالة التنظيمية و ما ينتج عنها من سلوكيات ايجابية في حال وجودها و ما يرافق غيابها من سلبيات تظهر بشكل سلوك من قبل الافراد العاملين.
4. يتناول هذا البحث مجال تطبيقي على قدر كبير من الاهمية و هو (القطاع الصحي), مما يوجب على المدراء في هذا القطاع اعطاء اهمية بالعدالة التنظيمية مما لها دور في تحسين دافعية و انتاجية الافراد العاملين.
5. تعد مستشفى EMC احد المستشفيات الهامة في مدينة اربيل بأقليم كوردستان العراق والذي بدوره يشكل فيها العنصر البشري احد الدعائم الاساسية في تقديم الخدمات للمرضى و المصابين, اذ يستقبل المستشفى اعداد كبيرة من الجرحى يوميا نتيجة الحروب الواحد تلو الاخر التي تحدث في المنطقة, و جاء البحث الحالي محاولة لمعرفة مدى التزام المستشفى بالعدالة التنظيمية بغرض تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية للافراد العاملين لديها.

### رابعاً: أنموذج البحث الافتراضي:

قام الباحث بتصميم و تطوير أنموذج البحث في ضوء ما تم الاطلاع عليه من الدراسات السابقة؛ فيمثل المتغير التابع في هذه البحث سلوك المواطنة التنظيمية متمثلة بابعادها (الايثار, الكياسة, الضمير الحي, السلوك الحضاري, و الروح الرياضية), في حين فإن العدالة التنظيمية يمثل المتغير المستقل و

الذي يتكون ابعادهما من (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية). ويوضح الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي.



شكل (1) انموذج البحث الافتراضي (المصدر من اعداد الباحث)

#### خامسا: فرضيات البحث:

في ضوء ما عرضنا سابقا في اشكالية البحث يمكننا تحديد الفرضيات الرئيسية للبحث و بالشكل

التالي:

**الفرضية الاولى:** هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية. و تنبثق الفرضيات الفرعية التالية من الفرضية الاولى و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (العدالة التوزيعية) و سلوك المواطنة التنظيمية.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (العدالة الاجرائية) و سلوك المواطنة التنظيمية.
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (العدالة التفاعلية) و سلوك المواطنة التنظيمية.
- د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (العدالة التقييمية) و سلوك المواطنة التنظيمية.

**الفرضية الثانية:** هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية. و تنبثق الفرضيات الفرعية التالية من الفرضية الثانية و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- أ. ءوءء علاقة ءأفر بفن (العءالة ءوزففة) و سلوك المواءة ءنظفمفة.  
 ب. ءوءء علاقة ءأفر بفن (العءالة الاءرائفة) و سلوك المواءة ءنظفمفة.  
 ج. ءوءء علاقة ءأفر بفن (العءالة ءفاعلفة) و سلوك المواءة ءنظفمفة.  
 ء. ءوءء علاقة ءأفر بفن (العءالة ءقففمفة) و سلوك المواءة ءنظفمفة.

سادسا: مجءمء البءء و عففءها:

فءكون مجءمء البءء من جمفع الاءراء العاملفن فف مسءشفف EMC فف مءفنة اربلل باقلفم كورءسان العراق والبالء عءءهم قرابة (250) فردا؁ وقام الباءء باءءفر العفنة عشوائففا من ءلال ءوزفء الاءءماراء على العاملفن؁ اء ءم ءوزفء (100) اسءمارة؁ وءم اسءرجاع (84) اسءبافنة؁ و قء كانت (76) اسءبافنة صالحة للءللفل الإءصائف؁ أف ما نسبءه (30.4) من عفنة البءء. و الءءول (1) ءلءص السماء الشءصفة لعفنة البءء.

الءءول (1) السماء الشءصفة لاءراء عفنة البءء

النسفة	ءءرار	السماء الشءصفة
77.6	59	ءكر
22.4	17	انءف
<b>100.0</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>
3.9	3	25 سنة و اقل
28.9	22	26-35 سنة
40.8	31	36-45 سنة
26.3	20	46-55 سنة
0.0	0	56 سنة و اكثر
<b>100.0</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>
69.7	53	ءبلوم
27.6	21	بكالورفس
2.6	2	ماءسءفر
0.0	0	ءكءورا
<b>100.0</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>
25.0	19	اقل من 5 سنة
28.9	22	6-10 سنوات
17.1	13	11-15 سنوات
28.9	22	اكءر من 16 سنة
<b>100.0</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>

الءءول من إءاء الباءء فف ضوء نءاء اسءمارة الاسءبافن

## سابعا: اساليب المعالجة الاحصائية:

اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال اداة الاستبانة. وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية، و معامل الاختلاف من أجل إعطاء وصف شامل لاجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة. و اختبار الفرضية الاولى و فروعها تم الاستعانة بمعامل ارتباط المتعدد و ذلك للتعرف على علاقات الارتباط بين المتغيرات. و لاختبار الفرضية الثانية و ما ينبثق منها من فروع فقد تم الاستعانة بالانحدار البسيط للتعرف على العلاقة التاثيرية لابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

## ثامنا: أداة البحث:

تم تصميم و تطوير استبانة من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، لقياس دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتكونت الاستبانة من قسمين هما:

**القسم الأول:** ويتضمن المعلومات الديموغرافية المعبرة عن سمات عينة البحث وهي (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، و العنوان الوظيفي).

**القسم الثاني:** ويتضمن (40) فقرة على مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة لغرض قياس متغيرات البحث، و الجدول التالي يوضح تركيبة الاستبانة:

جدول (2) تركيبة الاستبانة (المصدر من اعداد الباحث)

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الاسئلة	الفقرات	المصدر "المقياس المتبع"
١	المعلومات الديموغرافية	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة	4		من اعداد الباحث
٢	العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية العدالة الاجرائية العدالة التقاطعية العدالة التقييمية	5 5 5 5	X1 - X5 X6 - X10 X11 - X15 X16 - X20	(صبري، 2012)، (عبود، 2012)، (الخباجي، 2012)، (Niehoff & Mooman, 1993)، (رهيو، 2014)، (النلمي، 2012)، (Hess & Ambrose, 2010)، (الربيعي و آخرون، 2012)، (الربيعاوي و الدراجي، 2016)، (عطا و آخرون، 2014)، (Colquitt et al, 2001).
٣	سلوكيات المواطنة التنظيمية	الابتزاز الكياسة الضمير الحي الروح الرياضية السلوك الحضاري	4 4 4 4 4	Y1 - Y4 Y5 - Y8 Y9 - Y12 Y13 - Y16 Y17 - Y20	(نوح، 2013)، (الطعامسة و حسب الله، 2015)، (Organ, 1988)، (أبو تالية، 2012)، (Jahangir et al., 2004)، (حجاج، 2012)، (محمد و عثمان، 2012)، (العزام، 2015).

الدراسات السابقة:

اولا: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

1. دراسة (Moorman & Niehoof, 1993): للتعرف على دور العدالة التنظيمية، من خلال تحليل العلاقة بين فاعلية أساليب الرقابة المعمول بها والولاء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى إثبات أن هناك علاقة إيجابية هامة بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية، وان الموظف الإداري يشعر بالولاء التنظيمي المتزايد، كلما ازداد شعوره بوجود العدالة التنظيمية.
2. دراسة (العجمي, 1998) حول تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية للعاملين من خمس منظمات من القطاع الحكومي في دولة الكويت، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لديهم، بينما لم يكن هناك تأثير لإحساس العاملين ب عدالة التوزيع على مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين.
3. دراسة (البشاشة, 2008) هدفت إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بُعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة. و أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي. و اوصت الدراسة على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية، للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والتماثل التنظيمي عند اعضائها.
4. دراسة (العبيدي, 2012) هدف البحث الى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية و الاثر بين المتغيرين، و توصل البحث الى نتائج منها وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وبنسبة (0.349) بينما اشرت النتائج ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والايامن بالمنظمة، اما اهم الاستنتاجات فتمثلت بوجود ارتباط وتأثير بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة، و قد اوصت البحث بضرورة التشجيع على تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة و المساواة.
5. دراسة (الدليمي و المدور, 2012) حيث هدف البحث الى معرفة مدى التأثير المباشر وغير المباشر للتوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية في مركز وزارة النفط العراقية، و كان أهم النتائج التي توصل اليها البحث؛ هي وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث على المستوى الكلي، وان التوازن التنظيمي يؤثر في الرضا الوظيفي تأثيرا غير مباشرا عبر العدالة التنظيمية، وان مركز الوزارة غير متوازن، واتفق اغلب العاملين في مركز الوزارة بوجود عدالة التنظيمية، وكانت اعلى نسبة اتفاق على مستوى الابعاد هي؛ العدالة التفاعلية، يليها العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، وانهم راضون عن عملهم وكانت اعلى نسبة اتفاق على مستوى الابعاد هي؛ الرضا عن اسلوب الادارة، ويليها الرضا عن المناخ التنظيمي، و الامان الوظيفي، و

العمل نفسه، والتقدير، وكان رضاهم ناجم عن ظروف الوظيفة، اما اهم التوصيات فهي يجب على مركز الوزارة استغلال تقديمه لفرص التطوير والعلاقة الجيدة مع الادارة في تحسين تقديم المغريات والإسهامات بعدالة.

### ثانيا: الدراسات المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية:

1. دراسة (محارمة, 2008) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بعدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية. وقد أظهرت النتائج إلى وجود درجة متوسطة من سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. كما بينت النتائج إلى وجود اختلاف في سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لجنس الموظف وإلى سنوات خبرته، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وبأهمية تنمية العلاقات الإيجابية بين الموظفين، وإجراء مزيد من الدراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية.
2. دراسة (البشاشه و الحراشنة, 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر متغيرات الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظات جنوب الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين لأنواع الحاجات (حاجات البقاء، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات) جاءت بدرجة متوسطة، وبدرجة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية. وأشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها ( فضائل المواطنة العامة، الإيثار، الضمير الحي، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية ) و اوصت الدراسة بضرورة تبنى وزارة البلديات وبلديات جنوب الأردن سياسات علمية مدروسة لتعزيز دافعية العاملين لديهم.
3. دراسة (محمد و عثمان, 2012) حيث هدف البحث إلى تشخيص اثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الاتكالية الاجتماعية في منطمتين متباينتين في النشاط في إطار دراسة استطلاعية مقارنة. توصل البحث إلى استنتاجات منها إن سلوك المواطنة المنظمة يوجه العاملين لاعتماد سلوكيات وظيفية ايجابية تفوق توقعات العمل الاعتيادية، ويزيد التماسك بين العاملين وهذا سيسهم في تحجيم الاتكالية الاجتماعية داخل فرق العمل. اوصى البحث بضرورة توجيه سلوك المواطنة لإشاعة الثقافة الجماعية بين العاملين وإضعاف ظاهرة الاتكالية الاجتماعية، وبما يجعلهم يثمنون الانجاز العلمي الجماعي بقيمة أعلى.
4. دراسة (Feather & Rauter, 2004) و التي هدفت للتعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و كل من عدم الامان الوظيفي و الالتزام التنظيمي. و لقد توصلت الدراسة الى ان سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط ايجابا بكل من عدم الامان الوظيفي و الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة. بمعنى ان احساس الفرد بالامان يءدي الى زيادة درجة الالتزام التنظيمي. و بالتالي زيادة القيام بالاعمال التطوعية في المنظمة.

دراسة (نوح, 2013) حيث هدفت البحث الى التعرف على اثر الدعم التنظيمي في اداء الشركات و دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز اثر الدعم التنظيمي في اداء الشركات الصناعية الاردنية, و قد توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية و اداء الشركات الصناعية الاردنية, و وجود تأثير معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية في اداء الشركات الصناعية الاردنية, و وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي في اداء الشركات الصناعية الاردنية بوجود سلوك المواطنة التنظيمية, و اوصى الدراسة بضرورة تعزيز امكانات المديرين في الشركات الصناعية من خلال تمكينهم و تشجيعهم على تدريب و تعليم الافراد العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات.

### ثالثا: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية

1. دراسة (Moorman, 1991) بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية: هل الادراك بالعدالة تؤثر على سلوك الافراد بالمواطنة؟", و هدفت الدراسة الى معرفة اثر احساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوكهم الوظيفي و التزامهم التنظيمي, و قد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المدراء في عدة مؤسسات, و توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين شعور الافراد العاملين بالعدالة التنظيمية و ولائهم التنظيمي.
2. دراسة (Giap.etal., 2005) حيث هدفت الدراسة الى ايجاد العلاقة بين سلوك المواطنة المنظمة و العدالة المنظمة بين الطلبة الذين يمارسون اعمالا في كلياتهم بصفة مؤقتة. و كان العينة (50) من طلبة الكلية يمارسون اعمالا بصفة مؤقتة, و قد استخدم البحث اداة استبانة لجمع البيانات و توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط عالي بين المواطنة و العدالة, و ظهور سلوك مواطنة عالي اذا كان للوظيفة علاقة ببرنامج الدراسة.
3. دراسة (ابوتاية, 2012) هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر احساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن, توصلت الدراسة الى أن احساس العاملين بالعدالة التنظيمية وجميع أبعادها جاء فوق المتوسط, بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة. كما بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية و العدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية و أبعادها التالية: الإيثار و الكياسة و الروح الرياضية و السلوك الحضاري و ووعي الضمير, و أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.
4. دراسة (نافع, 2012) لتحليل أثر العدالة التنظيمية (التوزيعية, الاجرائية, التفاعلية) و الخصائص الشخصية (المركز الوظيفي, الحالة الاجتماعية, العمر, المستوى التعليمي, و عدد سنوات الخبرة) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار, الكرم, الروح الرياضية, الالتزام العام, و السلوك الحضاري) للعاملين في البنك السعودي بمحافظة الطائف, و لقد توصلت الدراسة الى وجود اختلاف بين البنوك السعودية بمدينة طائف و ذلك من حيث ابعاد العدالة التنظيمية من ناحية و ابعاد سلوك

- المواطنة التنظيمية للعاملين من ناحية اخرى, كما توصلت الى وجود علاقة ارتباطية بين كل من العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية و بين سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين.
5. دراسة حجاج (2012) هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة توزيع كهرباء بمحافظة غزة، أظهرت نتائج الدراسة أن مفردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من العدالة التنظيمية، ودرجة مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (عدالة التوزيع، العدالة الإجرائية، و عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية، وتشير النتائج أيضاً إلى أن مجال عدالة التعاملات هو أفضل مجال للتنبؤ بدرجة سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة إدراك الموظفين لأنواع العدالة التنظيمية بما يعكس بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية.
6. دراسة (الطعامسة, 2015) و التي هدفت الى تحليل أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات QIZ في الأردن وفقاً لآراء العاملين فيها, و قد توصلت الدراسة الى ان تطبيق عدالة التعاملات في شركات QIZ كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.55) و ان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.85), و قد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين عدالة التعاملات و سلوك المواطنة التنظيمية بلغت قوته (61.6%).
- بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث الحالي (العدالة التنظيمية و دورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية) و البالغ عددها (16) دراسة اجريت بين اعوام (1991) الى (2015). تتشابه هذا البحث مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لمفهوم العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية, و اعتمد الباحث على بعض المفاهيم النظرية من الدراسات السابقة لاغناء الجانب النظري. في حين يختلف البحث من غيره من الدراسات السابقة بانه:
1. يدرس مفهوم دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في بيئة غير مستقرة سياسياً و اجتماعياً و اقتصادياً.
  2. وجود اختلاف فيما يخص في مجال تطبيقها, اذ ان الدراسات السابقة تم تطبيقها في بيئات مختلفة و في قطاعات متنوعة, و قد تم تطبيق هذا البحث في قطاع مختلف و هام و هي القطاع الصحي, مع وجود الاختلاف في طبيعة مجتمعات البحث و عينتها.
  3. ان بعض من الدراسات السابقة درست العدالة التنظيمية كمتغير مستقل او كمتغير تابع و احيانا كمتغير وسيط, و ايضا بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية, في حين ان البحث الحالي درست ابعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة للكشف عن دورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية و التي يعتبر متغيراً تابعاً.
  4. عدم وجود دراسات سابقة حسب اطلاع الباحث لايجاد العلاقة و الاثر بين متغيري البحث و بابعادهم المختلفة في البيئة المحلية باقليم كوردستان العراق.

5. الاختلاف في طرق تحليل البيانات, اذ تم الاعتماد على طريقة التجزئة النصفية لغرض قياس ثبات اداة البحث, و اختبار الصدق البنائي التي يبين قيمة الارتباط بين درجة كل بعد والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة, وقيم كل من معامل الاختلاف, قيم (t), و مستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة و البالغ عددها (40) فقرة.

وبناء على ما سبق فأن الباحث يامل ان تكون هذا البحث بمثابة نافذة على العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية و اضافة علمية بسيطة تضاف الى الرصيد المعرفي حول هذا الموضوع.

## المحور الثاني: الاطار النظري

### اولا: العدالة التنظيمية

#### أ. مفهوم العدالة التنظيمية

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة في مجال الادارة بكونه محض اهتمام الكثير من الدارسين و الباحثين عبر اجراء البحوث و الدراسات التي تهتم بالسلوك التنظيمي للموارد البشرية في المنظمات (Chegini, 2009, 171). اذ ان العدالة هي احدى القيم الجوهرية في المنظمات الاجتماعية بصفة عامة, بل ان البعض قد اعتبرها الفضيلة الاولى للمنظمات الاجتماعية, و انها الركيزة الاساسية للعمل التعاوني في المنظمة, و انها احد المحددات الرئيسية للقيادة الفعالة (نافع, 2012, 370). و تعود جزور العدالة التنظيمية الى نظرية العدالة التي نادى بها (Adam) عام 1964, اذ تقترض نظرية العدالة بان الفرد يقارن بين معدل مخرجاته الى مدخلاته مع معدل مخرجات الى مدخلات الاخرين, ففي حالة تساويهما فانه يشعر بالعدالة و المساواة اما اذا حصل الاخرين على مخرجات اكثر من المدخلات او العكس فان الفرد يشعر حينها بعدم المساواة و هذا بدوره يخلق حالة من التوتر (رهيو, 2014, 190). و لقد ازداد الاتجاه نحو دراسة العدالة التنظيمية بشكل منتظم خلال الثلاثين سنة الماضية, اذ ان ادراك الفرد للعدالة التنظيمية يأتي من خلال تقييم الفرد لاداء ما كانت المنظمة تعامل الافراد بشكل عادل ام لا (جوده و اخرون, 2012, 216).

و يعرف العدالة التنظيمية بأنها مدركات الافراد العاملين للعدالة التي طبقتها إدارة المنظمة بحقهم (Campbell & Finch, 2004, 179). و عرف بأنه درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة و تأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين (العطوي, 2007, 149), و يعرف بأنها ادراك الافراد العاملين لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات (البشاشة, 2008, 434). و يعرف (السعود و سلطان, 2009, 195) العدالة التنظيمية بأنها نتيجة لمحصلة طرفين هما الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها. ومن جانب يري. فيما يؤكد (الدليمي, 2012, 50) بأنها فكرة الفعل أو القرار الصحيح اخلاقيا المحدد بموجب القانون والاخلاق و

الدين. و يعرفها الباحث بأنها الطريقة التي يساهم في تحقيق اهداف المنظمة من خلال اسلوب المدراء في التعامل مع الافراد العاملين في المستويين الانساني و الوظيفي.

### ب. مبادئ العدالة التنظيمية:

يمكن تحديد مجموعة من مبادئ العدالة التنظيمية و كما يلي (دره, 2007, 42) :

1. **مبدأ المساواة:** و يتمثل في تكافؤ الفرص و الاجور و الحوافز و ساعات العمل و واجبات الوظيفة بين الافراد العاملين في المنظمة.

2. **المبدأ الاخلاقي:** و يتمثل في الاستقامة, النزاهة, الشرف, الامانة, الاخلاص, الصدق.

3. **مبدأ الدقة و التصحيح:** يجب ان تكون القرارات و الاجراءات المتخذة مبنية على اساس معلومات دقيقة و واضحة و قابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

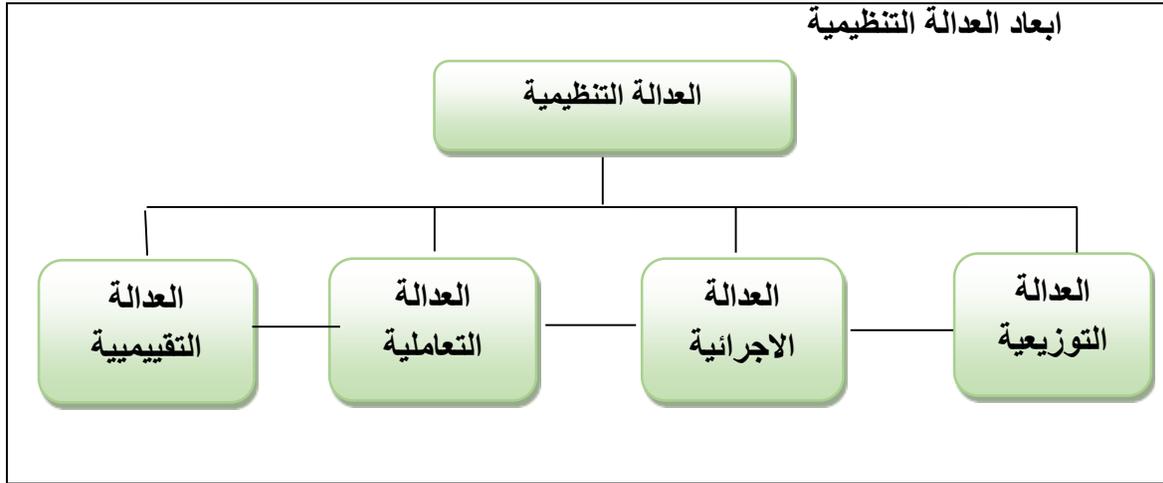
4. **مبدأ الالتزام:** بما هو عادل و خصوصا المعاملة اللطيفة و المكافأة المستحقة وفقا للمعايير و القوانين المطبقة.

5. **مبدأ المشاركة:** اي انة يجب ان تشارك جميع الاطراف العاملة في المنظمة في صنع و اتخاذ القرارات و تطبيق الاجراءات.

### ج. ابعاد العدالة التنظيمية:

حدد مجموعة من الباحثون و الكتاب ابعاد العدالة التنظيمية بكل من العدالة التوزيعية, العدالة الاجرائية, و العدالة التفاعلية: (Niehoff & Moorman, 1993,528), (Muchinsky, 2000, 275), (Colquitt, et al, 2001, 301), (FitzGerald, 2002, 27), (Mcdowall & Fletcher, 2004, 10), (أبا زيد, 2005, 179), (Robbins & Judge, 2009, 228), (العطوي, 2011, 170), (الخفاجي, 2012, 11), (الدليمي, 2012, 51), (الربيعي و اخرون, 2012, 32), (جوده و اخرون, 2012, 224), (أبو نمر, 2012, 476), (Jandaghi et al, 2012, 6619), (صبري, 2012, 135), (الربيعاوي و الدراجي, 2016, 311).

في حين اضاف مجموعة اخرى من الباحثين بعدا رابعا لابعاد العدالة التنظيمية و هي العدالة التقييمية: (المعاينة, 2005), (الحجايا, 2006, 8), (سلطان, 2006), (السعود و السلطان, 2009, 201), (اللوزي, 2009), (الموقدة, 2010, 28), (السبوع, 2010, 4), (عبود, 2012, 68), (الشهري, 2014, 9), (رهيوي, 2014, 187), (عطا و اخرون, 2014, 123), (أبو كريم, 2015, 226).



شكل (2) ابعاد العدالة التنظيمية (المصدر من اعداد الباحث)

اما في بحثنا الحالي فيتم التركيز على الابعاد الاربعه و ذلك بما يتفق مع اهداف البحث:

1. **العدالة التوزيعية Distributive Justice:** يرى (حواس, 2003, 47) بأن العدالة التوزيعية عبارة عن عدالة توزيع المكافآت و الحوافز و هي عبارة عن ادراك الافراد العاملين بان المكافآت و الترفقيات و الاجور التي يحصلون عليها تعتبر عادلة. و يرى (الخفاجي, 2012, 14) بأنة تشير إلى أدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى. و بشكل عام يمكن القول بأن هذا البعد تتعلق بالترتيب، الاجر المناسب، تقسيم العمل (أبو نمر, 2012, 475).
2. **العدالة الاجرائية Procedural Justice:** يعرف (صبري, 2012, 141) العدالة الاجرائية بأنها العدالة المدركة عن الاجراءات و السياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل. و يعرفها (الخفاجي, 2012, 15) على أنها الإنصاف المدرك في عملية تحديد النتائج التوزيعية مثل دفع الأجور و الحوافز، و الترفقيات المقررة من قبل المنظمة. و الجدير بالذكر ان الاجراءات يتم ادراكها على انها عادلة عندما يتم تنفيذها وفقا لمجموعة من الخصائص اهمها: الاتساق و الاستمرارية، ان لاتحقق اهداف شخصية، ان تكون قائمة على اساس من المعلومات الصحيحة و الصادقة، توفير فرص لتصحيح القرار، تحقيق مصالح كافة الاطراف، قيامها على معايير اخلاقية (جوده و اخرون, 2012, 224). و تتعلق هذا البعد بكل من المركزية، الاحتفاظ بالكفاءات الادارية، تسلسل السلطة، السلطة و المسؤولية، المساواة، وحدة الهدف (أبو نمر, 2012, 475).
3. **العدالة التفاعلية Interactional Justice:** و التي تشير الى إنصاف المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد في المنظمة (الخفاجي, 2012, 15)، و هي تعبير لمدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات (Niehoffm & Moorman, 1993, 540). و بشكل عام يمكن القول بأن هذا البعد تتعلق بوحدة

الامر، التأديب، المبادرة، المصلحة العامة، روح الفريق (أبو نمر، 2012، 475). ويرى الباحثون بأن هذا البعد من ابعاد العدالة التنظيمية يتضمن (جوده و اخرون، 2012، 225):

أ- **عدالة التعامل مع الافراد:** و تتعلق بكرامة الافراد و احترامهم اثناء تطبيق الاجراءات.

ب- **عدالة المعلومات:** و تتعلق بشرح و تفسير مبررات القرارات و ردود الفعل

4. **العدالة التقييمية Evaluative Justice.** و هي عبارة عن العدالة التي تتضمن اجراءات و عمليات محددة تسمح بالتاكيد من ان حقوق الافراد العاملين و مستويات ادائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة و نزيهة تضمن للافراد الامن و الاستقرار الوظيفي (السعود و السلطان، 2009، 203). وهي درجة شعور الفرد بنزاهة التقييم الإداري، الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز اطمئنانه ازاء ترفيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه (البشاشة، 2008، 429).

### ثانيا: سلوكيات المواطنة التنظيمية

#### أ- مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الاداري و الذي لقي اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين و الاداريين بسبب طبيعته المركبة و كذلك لارتباطة بعلاقة وثيقة بأهم عنصرين في المنظمة و هما الموارد البشرية و كذلك بالمرجات و الابعاد التنظيمية (أبو تاية، 2012، 153)، و يعرفه (الفهداوي، 2005، 394) بأنه درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية، ويحدث أثرا ايجابياً يصب في خدمة المنظمة و زيادة قدرتها على الأداء التنظيمي، دون احتساب ذلك السلوك ضمن جدول الحوافز الرسمية. و يشير الى سلوك المواطنة المنظمة بأنه سلوك طوعي بطبيعته، ويؤشر السلوك الايجابي للفرد الذي يقدم خدماته للاخرين بما يعزز الاداء المنظمي (الزبيدي، 2007، 64).

بدورة يرى كل من (البشاشه و الحراحشة، 2011، 649) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يعني سلوك الفرد التقديري الذي لا يكون لديه اهتمام بإظهاره مباشرة للمنظمة الرسمية، ولا يحصل على مكافأة جراء ممارسته مع انه في مجمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل. و عرفه (الطعامسة و حسب الله، 2015، 20) بأنه السلوكيات التي تساهم في ثقافة و مناخ المنظمة، والسياق الذي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية و نشاطات الصيانة غير المنصوص عليها في الوصف الوظيفي للوظيفة. ويمكن تبرير الاهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا المفهوم وعلاقته بالابعاد و المخرجات التنظيمية. فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات و الإدراك و القيادة و التغيير (ابوتاية، 2012، 153).

و حتى يتحقق سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، فلا بد ان يشعر الافراد بالعدالة التنظيمية بها، و معنى ذلك ان اداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمي من اهم نواتج الشعور بالعدالة في المنظمة (نافع، 2012، 369). وقد قسم (Chegini, 2009:172) سلوك المواطنة المنظمة الى ثلاث مجاميع وهي:

الطاعة المنظمة، الولاء المنظمي، و التعاون المنظمي. اما اهم الخصائص التي يتصف بها سلوك المواطنة التنظيمية يمكن تلخيصها الى مايلي (حامد، 2003، 13) :

1. انة سلوك طوعي ينبع من الادوار الاضافية التي يمكن ان يقوم بها الفرد.
  2. لا تتم مكافئة من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة.
  3. انة سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة.
  4. سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب انجازها و غير محددة ضمن الوصف الوظيفي.
- ب. ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

ليس هنالك اتفاق بين الباحثين حول ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية حول ما يحتويه هذا السلوك من مجالات، اذ يرى (Smith et. al., 1983) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل بعدين وهما (الايثار و الطاعة)، و لكن غالبية الباحثون يؤيدون ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من خمسة ابعاد أساسية (النموذج خماسي الأبعاد) وهي الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، و السلوك الحضاري، و قد تم اعتمادها في الدراسات التالية: (Organ, 1988)، (Dipaola, 2001)، (Koopman, 2003)، (العامري، 2003)، (Jahangir et al., 2004)، (الزبيدي، 2007)، (البشاشه و الحراشنة، 2011)، (الطعامسة و حسب الله، 2015)، (أبو تاية، 2012)، (محمد و عثمان، 2012)، (نوح، 2013)، (العزام، 2015)، (الربيعاوي و الدراجي، 2016). اما (Van Dyne et al., 1994) و (Ackfeldt and Coote, 2005) فحددوا ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية بسبعة ابعاد و هي الايثار، فضائل المواطنة العامة المدنية، الروح الرياضية، لضمير الحي، الكياسة (اللفظ و اللياقة)، تشجيع الغير، و حفظ النظام.

و في البحث الحالي يتم الاعتماد على (النموذج خماسي الأبعاد) لابعاد سلوك المواطنة التنظيمية لانة يعتبر الاكثر شمولية، و لانة يمثل كافة جوانب الانماط السلوكية للمواطنة التنظيمية، و يشتمل هذا النموذج على الابعاد التالية:

1. **الايثار (Altruism):** يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لفرد معين مع الاخذ بالاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة او مشكلة مظمية و يعكس هذا المكون رغبة الفرد في مساعدة الاخرين مثل الرؤساء و زملاء العمل او حتى الزبائن، ومن نماذج سلوك الايثار مشاركة العاملين الاخرين طرق و اساليب العمل الجديدة او الرغبة في مساعدة العاملين الجدد و تعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل (عبدالله و اخرون، 2008، 17).
2. **السلوك الحضاري (Civic Virtue):** و تتضمن الاعمال التي تعكس روح الاهتمام و الولاء للمنظمة و مصالحها، مثل الحرص على تفاصيل مهمة مثل الصيانة للاجهزة او انظمة امنية او صحية، و كذلك المبادرات الفعالة التي تخدم المنظمة و تحقق اهدافها بفاعلية (نوح، 2013، 27)
3. **الروح الرياضية (Sports Manship):** او روح التسامح و التي تجسد سلوك الفرد نحو استيعاب الاشياء غير المناسبة و التي تحصل في بيئة العمل من دون شكوى او تدمير، بالإضافة إلى التسامح

والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين (محمد و عثمان, 2012, 112). و يرى (البشاشه و الحراحشة, 2011, 650) بأن هذا البعد يعني تحمل المشاق وإحاطات العمل، وعدم الراحة، والإجهاد الناتج عن ممارسات مهام العمل

4. رقابة الضمير او الضمير الحي (Compliance): يرى (العزام, 2015, 111) بان هذا البعد عبارة عن سلوك تطوعي يعدى الحد الأدنى لمهام الدور الرسمي الذي يقوم به الفرد مثل (العمل أوقات إضافية دون اجر، إتباع اللوائح بدقة). وتشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع الانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة (الطعامسة و حسب الله, 2015, 21).

5. الكياسة او اللطف واللياقة (Courtesy): وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية (الطعامسة و حسب الله, 2015, 21).

#### المحور الثالث: تحليل البيانات في الجانب الميداني

يتضمن هذا المحور تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة البحث ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية ومن ثم اختبار الفروض. اولا: ثبات اداة البحث:

تم الاعتماد على الطرق التالية لغرض حساب ثبات اداة البحث:

#### 1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الفقرات المراد قياس الثبات لها الى نصفين، النصف الاول يمثل الفقرات ذات الارقام الفردية و النصف الثاني يمثل الفقرات ذات الارقام الزوجية (البطش, و ابوزينة, 2007, 134), ومن ثم يتم حساب معامل الارتباط بين النصفين و تعديله من خلال حساب معامل سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) و من ثم حساب معامل جتمان (Guttman Split-Half Coefficient) للتجزئة النصفية, و الجدول ادناه رقم (3) يوضح نتيجة ذلك جدول رقم (3) معامل الثبات (بطريقة التجزئة النصفية)

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل	معامل جتمان للتجزئة النصفية
العدالة التنظيمية	20	.963	.981	.980
سلوكيات المواطن التنظيمية	20	.928	.963	.962
الاستبانه ككل	40	.974	.987	.987

### الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

يتضح من خلال الجدول (3) ان جميع معاملات الارتباط قبل التعديل كبير نسبياً، اذ كانت (963). لفقرات العدالة التنظيمية، و (928). لفقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية، و (974). لجميع فقرات الاستبانة. كما بلغت معامل الارتباط بعد التعديل للاستبانة ككل (987)، و (981). لفقرات العدالة التنظيمية، و (963). لفقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما يتضح من خلال الجدول ان المعاملات المعدلة باستخدام طريقة جتمان للتجزئة النصفية تراوحت بين (962). لفقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية و (980). لفقرات العدالة التنظيمية و بشكل عام للاستبانة بلغت قيمة معامل جتمان للتجزئة النصفية (987)، ومن خلال ذلك يتضح بان فقرات البحث تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، و بالتالي يمكن الاعتماد على هذه البيانات و تحليلها و تعميم النتائج على مجتمع البحث.

### 2. طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة: Cronbach's Alpha

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجوي، 2010، 97) و استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ كطريقة ثانية لقياس ثبات الاستبانة، وقد كشف النتائج و الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كبير نسبياً، اذ ان المدى المقبول هي ان تكون (اكبر من 60%) حسب (Sekaran, 2005)، وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين (984). لفقرات العدالة التنظيمية و (985). لفقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن قيمة معامل ألفا لجميع محاور الإستبانة كانت (992).

### جدول (4) معامل الثبات (بطريقة ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	20	.984
سلوكيات المواطنة التنظيمية	20	.985
الاستبانة ككل	40	.992

### الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الاداة الذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد الاداة الوصول اليها، و يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول (5) ان جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة احصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) و بذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## جدول (5) معامل الارتباط بين درجة كل بعد والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
.000	.920**	العدالة التوزيعية
.000	.987**	العدالة الاجرائية
.000	.985**	العدالة التفاعلية
.000	.985**	العدالة التقييمية
.000	.978**	الايثار
.000	.981**	الكياسة
.000	.989**	الضمير الحي
.000	.881**	الروح الرياضية،
.000	.963**	السلوك الحضري

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$  (N= 76)

## الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

## ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

تم استخراج قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، و تم استخدام اختبار للعينة الواحدة (One Sample T test) T لتحليل كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من 3 ومستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60% ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر ومستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60% ، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05

## 1. وصف وتشخيص ابعاد العدالة التنظيمية:

يوضح الجدول رقم (6) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لأبعاد (العدالة التنظيمية) من وجهة نظر الافراد العاملين عينة البحث؛ اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.87) وهو وسط حسابي عالي وبأهمية نسبية عاما بلغ (77.53%)، وبلغ المعدل العام لقيمة (T) (8.729) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يؤكد وجود عدالة تنظيمية يتمتع بها المستشفي عينة البحث،

وكان هناك تشتت قليل في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (9075). ومعامل الاختلاف (23.72%) ويمكن توضيح المتغيرات الفرعية للعدالة التنظيمية وعلى النحو التالي:

**1. العدالة التوزيعية:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عامّاً بلغ (3.96) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (922)، وبأهمية نسبية عامّا بلغ (79.36%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (9.6126)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (23.53%). أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X1) أكبر نسبة اتفاق بين الافراد العاملين و الذي ينص على "أشعر أن مسؤوليات و واجبات عملي مناسبة و عادلة" ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.26) (0.772) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد على الفقرة X5 اذ يرى (69.8%) من الافراد العاملين بان "تناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء"، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.49) (1.052) على التوالي.

**2. العدالة الاجرائية:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عامّاً بلغ (3.77) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (9206)، وبأهمية نسبية عامّا بلغ (75.48%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (7.3678)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (24.42%)، أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X8) أكبر نسبة اتفاق بين الافراد العاملين و الذي ينص على ان " يجمع المدراء المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية. " ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.93) (0.899) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المدراء على الفقرة X10 اذ يرى (73.2%) من الافراد العاملين بان " يفتح المدراء المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذوها"، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.66) (1.027) على التوالي.

**3. العدالة التفاعلية:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عامّاً بلغ (3.73) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (9558)، وبأهمية نسبية عامّا بلغ (74.72%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (6.7238)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (21.35%). أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X12) أكبر نسبة اتفاق بين الافراد العاملين و الذي ينص على ان " يظهر المدراء اهتماماً بالحقوق الوظيفية لجميع الموظفين " ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.83) (0.958) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المدراء على الفقرة X13 اذ يرى (71.8%) من الافراد العاملين بان " يحرص المدراء على إشاعة روح التعاون في العمل"، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.59) (0.982) على التوالي.

**4. العدالة التقييمية:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عامّاً بلغ (4.028) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (8318)، وبأهمية نسبية عامّا بلغ (80.56%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (11.215)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (25.61%). أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X16) أكبر نسبة اتفاق بين الافراد العاملين و الذي ينص على ان "يطلعنا المدراء على تقييمه للافراد العاملين." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف

المعياري (4.34) (.758) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المدراء على الفقرة X20 اذ يرى (71.6%) من الافراد العاملين بان "لا يتأثر المدراء في المستشفى بالعلاقات الشخصية"., ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.58) (.942) على التوالي. الجدول رقم (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيم (T) وقيم مستوى المعنوية لفقرات العدالة التنظيمية

الترتيب	مستوى المعنوية	قيم (T)	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	.000	14.258	18.12	85.2	.772	4.26	X1
2	.000	10.686	22.56	82.8	.934	4.14	X2
3	.000	12.151	19.29	82.2	.793	4.11	X3
4	.000	6.933	27.57	76.8	1.059	3.84	X4
5	.000	4.035	30.14	69.8	1.052	3.49	X5
	.000	9.6126	23.53	79.36	.922	3.96	المعدل
2	.000	8.680	23.32	78.2	.912	3.91	X6
3	.000	6.911	23.78	74	.880	3.70	X7
1	.000	9.055	22.87	78.6	.899	3.93	X8
4	.000	6.608	24.11	73.4	.885	3.67	X9
5	.000	5.585	28.06	73.2	1.027	3.66	X10
	.000	7.3678	24.42	75.48	.9206	3.77	المعدل
3	.000	7.150	25.05	75.6	.947	3.78	X11
1	.000	7.546	25.01	76.6	.958	3.83	X12
5	.000	5.255	27.35	71.8	.982	3.59	X13
2	.000	7.859	23.69	76.4	.905	3.82	X14
4	.000	5.809	26.96	73.2	.987	3.66	X15
	.000	6.7238	25.61	74.72	.9558	3.73	المعدل
1	.000	15.433	17.46	86.8	.758	4.34	X16
3	.000	10.883	20.98	81.4	.854	4.07	X17
4	.000	7.859	23.69	76.4	.905	3.82	X18
2	.000	16.545	18.32	86.6	.700	4.33	X19
5	.000	5.359	26.31	71.6	.942	3.58	X20
	.000	11.215	21.35	80.56	.8318	4.028	المعدل
	.000	8.729	23.72	77.53	.9075	3.87	المعدل العام لابعاد العدالة التنظيمية

(Test Value = 3 N=76 df=75)

### الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب ابعاد العدالة التنظيمية حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

## جدول (7) ترتيب ابعاد العدالة التنظيمية

الترتيب	مستوى المعنوية	قيم (T)	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد العدالة التنظيمية
2	.000	9.6126	23.53	79.36	.922	3.96	العدالة التوزيعية
3	.000	7.3678	24.42	75.48	.9206	3.77	العدالة الاجرائية
4	.000	6.7238	25.61	74.72	.9558	3.73	العدالة التفاعلية
1	.000	11.215	21.35	80.56	.8318	4.028	العدالة التقييمية

## الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

## 2. وصف و تشخيص ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يوضح الجدول رقم (8) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لأبعاد (سلوكيات المواطنة التنظيمية) من وجهة نظر الافراد العاملين عينة البحث؛ اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عامّاً بلغ (3.71) وهو وسط حسابي عالي وبأهمية نسبية عامّا بلغ (74.3%)، وبلغ المعدل العام لقيمة (T) (7.129) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يؤكد وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية يتمتع بها الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة، وكان هناك تشتت قليل في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (895). ومعامل الاختلاف (24.26%) ويمكن توضيح المتغيرات الفرعية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى النحو التالي:

1. الايثار: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عامّاً بلغ (3.91) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (835)، وبأهمية نسبية عامّا بلغ (78.3%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (9.632)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (21.38%). اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (Y3) اكبر نسبة اتفاق بين الافراد العاملين و الذي ينص على ان " لا أمانع أن أكون بديلاً عن أي زميل في العمل إذا اقتضت الظروف ذلك" ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.14) (795). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المدراء على الفقرة Y2 اذ يرى (75.6%) من الافراد العاملين بان "أجد من الضروري أن أقدم العون لزملائي الجدد في العمل"، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.78) (918). على التوالي.

2. الكياسة: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عامّاً بلغ (3.75) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (831)، وبأهمية نسبية عامّا بلغ (75.15%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (8.044)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (22.12%). اما بالنسبة

للفقرات فقد حقق العبارة (Y6) اكبر نسبة اتفاق بين الافراد العاملين و الذي ينص على ان "أسعى لإبراز الجوانب الإيجابية في منظمنا كجزء من الوفاء لها" ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.89) (0.776). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المدراء على الفقرة Y7 اذ يرى (%71.8) من الافراد العاملين بان "ألتزم بالموضوعية في الحكم على الأمور وأتجنب الإساءة للآخرين", ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.59) (0.751) على التوالي.

**3. الضمير الحي:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عامًا بلغ (3.78) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (0.979)، وبأهمية نسبية عامًا بلغ (%75.65)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (7.079)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (%26.02). اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (Y11) اكبر نسبة اتفاق بين الافراد العاملين و الذي ينص على ان " أشارك في حوارات العمل بهدف إثرائها ثم التعلم منها " ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.03) (0.894). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المدراء على الفقرة Y12 اذ يرى (%68.2) من الافراد العاملين بان "أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية عندما تتطلب مصلحة العمل ذلك", ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.41) (0.996) على التوالي.

**4. الروح الرياضية:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عامًا بلغ (3.44) وهو وسط حسابي مافوق المتوسط، بانحراف معياري عام بلغ (0.933)، وبأهمية نسبية عامًا بلغ (%68.95)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (4.287)، وعند مستوى المعنوية (0.003)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (%27.16). اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (Y16) اكبر نسبة اتفاق بين الافراد العاملين و الذي ينص على ان "أقبل نقد الآخرين وملاحظاتهم داخل المنظمة أو خارجها بصدر رحب" ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.61) (0.865). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المدراء على الفقرة Y14 اذ يرى (%66) من الافراد العاملين بان "أنفذ المهمات المطلوبة مني دونما تذمر", ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.30) (1.020) على التوالي.

**5. السلوك الحضاري:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عامًا بلغ (3.67) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (0.901)، وبأهمية نسبية عامًا بلغ (%73.45)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (6.604)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (%24.64). اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (Y17) اكبر نسبة اتفاق بين الافراد العاملين و الذي ينص على ان " أشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة" ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.79) (0.838). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المدراء على الفقرة Y19 اذ يرى (%69) من الافراد العاملين بان " أشجع زملائي على استثمار أوقات الاجتماع في تحديد الأسبقيات التي تهم المنظمة بدل الخوض في القضايا الجانبية", ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.45) (0.839) على التوالي.

الجدول رقم (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيم (T) وقيم مستوى المعنوية لفقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية

الترتيب	مستوى المعنوية	قيم (T)	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
2	.000	9.397	20.82	77.4	.806	3.87	Y1	الابتكار
3	.000	7.373	24.28	75.6	.918	3.78	Y2	
1	.000	12.552	19.20	82.8	.795	4.14	Y3	
2	.000	9.209	21.24	77.4	.822	3.87	Y4	
	.000	9.632	21.38	78.3	.835	3.91	المعدل	
3	.000	6.475	26.18	74.4	.974	3.72	Y5	القيادة
1	.000	10.052	19.94	77.8	.776	3.89	Y6	
4	.000	6.869	20.91	71.8	.751	3.59	Y7	
2	.000	8.783	21.48	76.6	.823	3.83	Y8	
	.000	8.044	22.12	75.15	.831	3.75	المعدل	
2	.000	8.378	23.05	77.2	.890	3.86	Y9	الضمير الحي
3	.000	6.362	29.66	76.6	1.136	3.83	Y10	
1	.000	10.008	22.18	80.6	.894	4.03	Y11	
4	.001	3.571	29.20	68.2	.996	3.41	Y12	
	.000	7.079	26.02	75.65	.979	3.78	المعدل	
2	.000	5.225	24.38	70.2	.856	3.51	Y13	الروح الرياضية
4	.012	2.586	30.90	66	1.020	3.30	Y14	
3	.002	3.240	29.40	67.4	.991	3.37	Y15	
1	.000	6.098	23.96	72.2	.865	3.61	Y16	
	.003	4.287	27.16	68.95	.933	3.44	المعدل	
1	.000	8.216	22.11	75.8	.838	3.79	Y17	السلوك الحضاري
2	.000	7.373	24.28	75.6	.918	3.78	Y18	
4	.000	3.854	29.33	69	1.012	3.45	Y19	
3	.000	6.974	22.86	73.4	.839	3.67	Y 20	
	.000	6.604	24.64	73.45	.901	3.67	المعدل	
	.000	7.129	24.26	74.3	.895	3.71	المعدل العام لابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	

(Test Value = 3 N=76 df=75)

الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

## جدول (9) ترتيب ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

الترتيب	مستوى المعنوية	قيم (T)	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
1	.000	9.632	21.38	78.3	.835	3.91	الايثار
3	.000	8.044	22.12	75.15	.831	3.75	القياسية
2	.000	7.079	26.02	75.65	.979	3.78	الضمير الحي
5	.003	4.287	27.16	68.95	.933	3.44	الروح الرياضية
4	.000	6.604	24.64	73.45	.901	3.67	السلوك الحضاري

الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

رابعاً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

ينص الفرضية الاولى بأنه "هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية". للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معاملات ارتباط بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) و كما في الجدول (10) والذي يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية عالية و موجبة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (\*\*.974) و يعزى وجود العلاقة الارتباطية العالية بين المتغيرين الى ان المنظمة المبحوثة تطبق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة و تأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين.

## جدول (10) معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية

N	مستوى المعنوية (Sig.)	سلوك المواطنة التنظيمية	العدالة التنظيمية
76	.000	.974**	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

وتتفرع من الفرضية الاولى مجموعة فرضيات فرعية محاولة لاختبار العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية وذلك بشكل منفرد وعند مستوى معنوية (0.01). حيث يشير

الجدول (11) الى ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين العدالة الاجرائية و سلوك المواطنة التنظيمية دالة احصائيا ( $r = .983$ ) مما يشير لوجود علاقة ارتباط معنوية عالية و موجبة بين المتغيرين و التي تعتبر ايضا من اقوى علاقة من بين المتغيرات الفرعية، وتأتي في المرتبة الثانية العلاقة الارتباطية الايجابية و العالية بين العدالة التفاعلية و سلوك المواطنة التنظيمية ( $r = .982$ )، وهي دالة احصائيا. وتأتي في المرتبة الثالثة العلاقة الارتباطية الايجابية و العالية بين العدالة التقييمية و سلوك المواطنة التنظيمية ( $r = .971$ ) وهي دالة احصائيا. اما اضعف علاقة فهي العلاقة الايجابية و العالية بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية ( $r = .831$ ) وهي دالة احصائيا، وبالتالي قبول جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الاولى.

### الجدول (11) معاملات الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية

نتيجة الفرضيات الفرعية	مستوى المعنوية (Sig.)	سلوك المواطنة التنظيمية		
قبول	.000	.831**	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
قبول	.000	.983**	العدالة الاجرائية	
قبول	.000	.982**	العدالة التفاعلية	
قبول	.000	.971**	العدالة التقييمية	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

#### خامسا: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

يمثل مضمون الجدول (12) اختباراً للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن (هنالك تأثير ذات دلالة احصائية للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية)، إذ تبين عند تحليل البيانات وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية ، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (1392.188) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وفسرت قيمة العدالة التنظيمية التي بلغت (95.0%) من التباين الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما اوضحته قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، أما النسبة المتبقية والبالغة (5.0%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة معامل (β) والتي بلغت (0.983) إلى أن التغيير في العدالة التنظيمية للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.983) وكانت قيمة (t) المحسوبة (37.312)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، فيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (223). إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى لو كانت قيمة العدالة التنظيمية للأفراد

العاملين صفراً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، ويدل ذلك على أن هناك تأثيراً للعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول (12) تأثير العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي

سلوكيات المواطنة التنظيمية				العدالة التنظيمية
R <sup>2</sup>	F	β	الثابت - C	
.950	1392.188	.983	.223	
	.000**	t (37.312)	t(2.231)	

(Df = 1, 74), (N=76)

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

تتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية اربع فرضيات فرعية، تنص على وجود تأثير لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، و العدالة التقييمية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد تم تحليل تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية منفرداً في سلوكيات المواطنة التنظيمية ويشير الجدول (13) إلى ذلك وعلى النحو الآتي :

الجدول (13) تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية منفردة

سلوكيات المواطنة التنظيمية				العدالة التنظيمية
R <sup>2</sup>	F	β	الثابت - C	
.690	165.074	.782	1.062	العدالة التوزيعية
	.000	t(12.848)	t (4.592)	
.966	2110.994	1.083	.249	العدالة الاجرائية
	.000	t(45.946)	t(2.779)	
.964	1964.308	1.130	.461	العدالة التفاعلية
	.000	t(44.321)	t (4.767)	
.942	1201.177	.938	.541	العدالة التقييمية
	.000	T(34.658)	T(5.263)	

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

أ- تأثير العدالة التوزيعية في سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تشير معطيات الجدول (13) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبعد العدالة التوزيعية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة (165.074)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية

(0.01)، وقد فسرت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (69.0%) من التباين الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (31.0%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة معامل ( $\beta$ ) والتي بلغت (0.782) إلى أن التغيير في بعد العدالة التوزيعية بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.782)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (12.848)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، فيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (1.062) إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى لو كانت قيمة البعد العدالة التوزيعية صفراً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن (هناك تأثيراً معنوياً للعدالة التوزيعية في سلوكيات المواطنة التنظيمية).

### ب- تأثير العدالة الاجرائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يوضح الجدول (13) أن هناك تأثيراً معنوياً لبعد العدالة الاجرائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة (2110.994)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وقد فسرت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (96.6%) من التباين الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (3.4%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة معامل ( $\beta$ ) والتي بلغت (1.083) إلى أن التغيير في بعد العدالة الاجرائية بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (1.083) ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (45.946) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، فيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (0.249) إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى لو كانت قيمة بعد العدالة الاجرائية صفراً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن (هناك تأثيراً معنوياً للعدالة الاجرائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية).

### ت- تأثير العدالة التفاعلية في سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تدل معطيات الجدول (13) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبعد العدالة التفاعلية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة (1964.308)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وقد فسرت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (96.4%) من التباين الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (3.6%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة معامل ( $\beta$ ) والتي بلغت (1.130) إلى أن التغيير في بعد العدالة التفاعلية بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (1.130) ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (44.321)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، فيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (0.461) إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى لو كانت قيمة بعد العدالة التفاعلية صفراً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أن (هناك تأثيراً معنوياً للعدالة التفاعلية في سلوكيات المواطنة التنظيمية).

### ث- تأثير العدالة التقييمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تبين معطيات الجدول (13) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبعده العدالة التقييمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة (1201.177)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وقد فسرت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (94.2%) من التباين الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (5.8%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة معامل (B) والتي بلغت (0.938) إلى أن التغيير في بعد العدالة التقييمية بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.938) ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (34.658)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، فيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (0.541) إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى لو كانت قيمة بعد العدالة التقييمية صفراً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن (هناك تأثيراً معنوياً للعدالة التقييمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية).

نلاحظ من النتائج السابقة بأن العدالة الاجرائية أكثر الأبعاد تأثيراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويليه العدالة التفاعلية ثم العدالة التقييمية أما العدالة التوزيعية فهي أقل تأثيراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج الخاصة بوصف متغيرات البحث وابعاده أن العدالة التقييمية من حيث الاهمية جاءت بالمرتبة الأولى من حيث سلم الترتيب على مستوى ابعاد العدالة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة، اما العدالة التفاعلية فقد جاءت في المرتبة الاخيرة من الترتيب.
2. أظهرت النتائج أن بعد الايثار من حيث الاهمية جاءت بالمرتبة الأولى من حيث سلم الترتيب على مستوى ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة، اما بعد الروح الرياضية فقد جاءت في المرتبة الاخيرة من الترتيب.
3. أظهرت نتائج البحث بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة و عالية بين العدالة التنظيمية مجتمعة و سلوكيات المواطنة التنظيمية، و بين ابعاد العدالة التنظيمية منفردة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
4. أظهرت نتائج البحث ان بعد العدالة الاجرائية جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، ثم في المرتبة الثانية بعد العدالة التفاعلية، اما في المرتبة الاخيرة فقد جاء بعد العدالة التوزيعية.
5. أظهرت نتائج البحث بوجود اثر لابعاد العدالة التنظيمية مجتمعة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، و يفسر ذلك بان الافراد العاملين يدركون أهمية دور العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

6. أظهرت نتائج البحث بأن بعد العدالة الاجرائية أكثر الأبعاد تأثيراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويليه بعد العدالة التفاعلية ثم بعد العدالة التقييمية أما بعد العدالة التوزيعية فهي أقل تأثيراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة العمل على تعزيز مستوى العدالة التنظيمية في جميع المنظمات لما لها من أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية.
2. ضرورة الاستمرار في توضيح أهمية ادراك الافراد العاملين للعدالة التنظيمية بإبعاده المختلفة بما ينعكس ايجابيا على اداء الافراد العاملين و بالتالي الاداء الكلي للمنظمة.
3. ضرورة ترسيخ مفهوم المواطنة التنظيمية بإبعاده المختلفة للافراد العاملين عن طريق عقد الدورات والندوات التي تحفز العاملين وتؤكد لهم أهمية المواطنة التنظيمية، وغرس هذا المفهوم لديهم.
4. ضرورة توضيح معايير تقييم اداء الافراد العاملين في المنظمة و الاعتماد على المعايير الواضحة بما يتعلق بتحديد الواجبات و المسؤوليات المناطة بالافراد لضمان تحقيق الاهداف المنشودة.
5. ضرورة اشراك الافراد العاملين في صنع القرارات و في ابداء ارائهم و التي تؤثر في عملهم، والسماح لهم بأداء آرائهم وملاحظاتهم مما يساعد على جعل هذه القرارات أكثر فاعلية.
6. ضرورة زرع روح المواطنة باستمرار لدى العاملين و الاحساس بالمسؤولية و ما يترتب عليه من تعزيز الروح المعنوية للافراد العاملين و الذي يسهم في زيادة الولاء المنظمى.
7. ضرورة العمل على رفع مستوى الروح الرياضية للافراد العاملين في المنظمة المبحوثة التوجة بشكل جاد نحو دراسة اسباب انخفاضها و ايجاد الحلول المناسبة لمعالجة اسبابها.

### المصادر العربية:

1. أبا زيد، رياض (2005) اتجاهات العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو العدالة التنظيمية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات - الأردن، المجلد 11، العدد 2، ص: 175-211.
2. أبو تايه، بندر كريم (2012) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، ص: 145-186.
3. أبو زيد، محمد خير (2005) أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. أبو كريم، أحمد فتحي (2015) العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر - مصر، العدد 162، الجزء الثاني، ص: 221-263.

5. أبو نمر، شريف إسماعيل حسن (2012) أثر إدراك العدالة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، العدد 4، ص: 469-481.
6. اسكندر، ساجدة مراد، و مولى، سعاد احمد (2015) العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة اداب المستنصرية، العدد 69، ص: 1-42.
7. البشباشة، سامر عبدالمجيد (2008) أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 4، العدد 4، ص: 427-461.
8. البشباشة، سامر عبدالمجيد و الحراحشة، محمد احمد (2011) أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن: دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 7، العدد 4، ص: 647-680.
9. البطش، محمد و ابوزينة، سعيد (2007) مناهج البحث العلمي: تصميم البحث و التحليل الاحصائي، عمان: دار المسيرة للنشر و الوزيع.
10. الجرجاوي، زياد (2010) القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
11. جوده، عبدالمحسن عبدالمحسن، القصبي، منى محمد، و عبدالغني، شيماء عبدالغني محمد (2012) أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، المجلد 36، العدد 2، ص: 215-243.
12. حامد، سعيد شعبان (2003) اثر علاقة الفرد برئيسة و ادراكة للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية في كلية التجارة جامعة الازهر، مجلة جامعة الازهر، مصر.
13. حجاج، خليل جعفر (2012) دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة تنمية الرافدين العدد 110 مجلد 34، ص: 105-138.
14. حجايا، سليمان سالم (2006) الانماط القيادية لدى القادة التربويين و علاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام في مديريات التربية و التعليم في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية، عمان.
15. حواس، اميرة محمد رفعت (2003) اثر الالتزام التنظيمي و الثقة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

16. درة, عمر محمد (2007) اثر تطبيق العدالة التنظيمية على ادارة ضغوط العمل, دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عين شمس, قسم ادارة الاعمال, القاهرة..
17. الدليمي, انتصار عباس حمادي و المدور, الاء عبد الكريم غالب (2012) أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط, مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد 14, العدد 4, ص: 43-65.
18. الدليمي, انتصار عباس حمادي(2012) أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 14 العدد4, ص:43-65 .
19. الربيعاوي, سعدون حمود حثير و الدراجي, سلام سعد سريح (2016) أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين), مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية, جامعة واسط العدد12, ص: 308-331.
20. الربيعي, حاكم محسن محمد, الحدراوي, حامد, و علي, حيدر حمودي (2012) اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة), مجلة جامعة بابل, كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية, المجلد 260, العدد7, ص 28-60.
21. رهيو, سحر عناوي (2014) دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينه من منتسبي كلية التربية - جامعة القادسية, مجلة المثنى للعلوم الادارة والاقتصاد المجلد4, العدد 10, ص 183-224.
22. الزيدي, ناظم جواد عبد سلمان (2007) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمة", أطروحة دكتوراة فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
23. السبوع, سلام محمود (2010) الدالة التنظيمية و علاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة الكرك, رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة التربوية, جامعة المؤتة, الاردن.
24. السعود, راتب, و السلطان, سوزان (2009) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لاعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق, المجلد 25, العدد1.
25. سلطان, سوزان اكرم () العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية و علاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها, أطروحة دكتوراة غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان, الاردن.

26. الشهري, محمد بن محمد بن جابر (2014) مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط, جامعة أم القرى, السعودية.
27. صبري, رنا ناصر (2012) دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي "دراسة تحليلية لآراء عينه من موظفي الهيئة العامة للسودود والحزانات" مجلة الدنانير, المجلد 14, العدد 1, ص: 129-160.
28. الطعامة, سلامة عبد الله خلف و حسب الله, عبد الحفيظ علي (2015) اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات ( QIZ ) في الأردن, مجلة العلوم الاقتصادية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان, المجلد 16, العدد 1, ص: 15-33.
29. الطعامة, سلامة عبدالله (2015) أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات QIZ في الأردن, مجلة رؤى اقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير, جامعة الوادي- الجزائر, العدد 8, ص: 291-310.
30. العامري, أحمد بن سالم (2003) محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات, مجلة جامعة الملك عبد العزيز, الاقتصاد والإدارة, المجلد 17, العدد 2, ص: 83 - 67.
31. عبدالله, أنيس أحمد, فليح, حكمت محمد, و أحمد, حميد أنور(2008) العدالة الاجرائية و اثرها على سلوك المواطنة التنظيمية, مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد 4, العدد 12, ص: 9-31.
32. عبود, علي سكر (2012) العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية, مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 41, العدد 1, ص: 81 - 66.
33. العبيدي, نماء جواد (2012) اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد: 8 - العدد 24, ص: 74-108.
34. العجمي, ارشد سبب (1998) تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية, مسقط, مجلة الإداري, العدد 72, ص: 71-98.
35. العزام, زياد (2015) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن, مجلة دراسات الاردنية, العلوم الإدارية, المجلد 42, العدد 1, ص: 103-130.
36. عطا, خالدية مصطفى, و بريسم, مها عارف, و عباس, سامي احمد (2014) العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية, مجلة كلية المأمون الجامعة, العدد 23, ص: 119-157.

37. العطوي, عامر علي ( 2007) أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, كلية الادارة و الاقتصاد, المجلد 9, العدد3, ص 146-170.
38. العطوي, عامر علي حسين (2011) العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية, المجلد7, العدد 21, ص:167-187 .
39. الفهداوي, فهمي خليفة صالح (2005) علاقة المواطننة التنظيمية مع التغير التحولي : دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك, دراسات العلوم الإدارية, عمان- الأردن.
40. اللوزي, فالح سلامة (2009) درجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية و التعليم الاردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين و ثقنتهم بقادتهم, اطروحة دكتوراة غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان, الاردن.
41. محارمة, ثامر محمد ( 2008 ) سلوك المواطننة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية, مجلة الإدارة العامة, مجلد 48 ، العدد 2
42. محمد, بشرى هاشم, و عثمان, آيسل جمدي (2012) أثر سلوك المواطننة المنظمية في تحجيم الإتكالية الاجتماعية دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 32, ص: 99-133.
43. المعايطة, علي احمد (2005) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن للعدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطننة التنظيمية لمعلميهم, اطروحة دكتوراة غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان, الاردن.
44. الموقدة, مها ماهر (2010) الانماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية في الاردن و علاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين, رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال, كلية الدراسات العليا, الجامعة الاردنية.
45. نافع, وجيه عبدالستار (2012) أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية : دراسة تطبيقية على البنك السعودية بمحافظة الطائف, مجلة جامعة الملك عبدالعزيز الاقتصادية و الادارية, المجلد 26, العدد 2, ص: 367-444.
46. نوح, علياء حسني علاء الدين (2013) اثر الدعم التنظيمي في اداء الشركات و سلوك المواطننة التنظيمية, دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب, رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال, جامعة شرق الاوسط, عمان.



1. Ackfeldt, A.L., Coote, L. V. (2005) A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, Vol.58, PP: 151–159.
2. Campbell, L. & Finch, E. (2008) Customer satisfaction and organizational justice, *Facilities*, Vol.26, No. 7.PP: 178-189.
3. Chegini, G. M. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 1, No. 2, pp. 171-174.
4. Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson. C. L. (2002) Justice in Teams: Antecedents and consequences of procedural Justice Climate, Vol. 55, Issue 1, March 2002, PP: 83–109.
5. Dipaola, M. (2011) " Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate", *Journal of School Leadership*, 11:424-447.
6. Feather, N. & Rauter, K (2004) Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 1, PP: 81-94.
7. FitzGerald, M., R. (2002) Organizational Cynicism; Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style. University of Cincinnati, Unpublished Dissertation.
8. Giap, B. N., Hackermeier, I., Jiao, X., & Wagdarikar, S. P. (2005), "Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs", *Workplace Behavior in Student Jobs*, PP: 1-14.
9. Hess, RL. , Ambrose, M. (2010) [The Four Factor Model of Justice: An Application to Customer Complaint Handling](#). 9th International Business and Economy Conference.
10. Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M., (2004), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents " *BRAC University Journal*, 1 (2): 75-85.

11. Jandaghi, G., Alimadadi, A., Fard, S.M.H., & Golverdi, M. (2012) Relationship between organizational justice and staff happiness in the institutes of standard & industrial research of Qom province and jihad agricultural management in Qom city. *Human Resource Management Journal*, Vol. 43, PP: 6618-6626
12. Koopman, R. (2003). "The Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior" .*Journal of Management*, Vol 16, pp: 606-613.
13. Mcdowall, A., & Fletcher, C. (2004) Employee Development: An organizational Justice Perspective, *Personnel Review*, Vol. 33, No. 1, PP: 10-25.
14. Moorman, R.H. (1991) The relationship between organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75.
15. Muchinsky, P.M. (2000) Psychology Applid to work: An introduction to industrial and Organization psychology, Wadsworth/ Thomas, Belmont.
16. Niehoff, B. and Moorman, R. (1993). Justice as Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 2, pp: 527-556.
17. Organ, Dennis W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
18. Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009) *Organizational Behaviour*. Pearson Prentice Hall, USA, 13<sup>th</sup> ed.
19. Sekaran, U. (2005) *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
20. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983) Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, PP: 653-663.
21. Van Dyne L, Graham JW, Dienesch RM. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy Management Review*, Vol, 37, No. 4, PP: 765- 802.

**استمارة الاستبانة**

أخي الفاضل ..... أختي الفاضلة:

تحية وتقدير ...

يطيب لي أن اقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات، والذي اقوم به لغرض دراسة (العدالة التنظيمية و دورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية). نرجو مساعدتنا للإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستبانة بالمعلومات المطلوبة خدمة لحركة البحث العلمي علماً إن الإجابة تتصف بطابع السرية التامة. شاكرين تعاونكم معنا ...

مع التقدير

الباحث

الرجاء وضع اشارة (✓) في المكان المتفق مع اجاباتكم

**الجزء الأول: المعلومات الشخصية:**

الجنس	ذكر	
	انثى	
العمر	25 سنة و اقل	
	26 - 35 سنة	
	36 - 45 سنة	
	46 - 55 سنة	
	55 سنة و اكثر	
المؤهل العلمي	دبلوم	
	بكالوريوس	
	ماجستير	
	دكتورا	
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنة	
	6 الى 10 سنوات	
	11 الى 15 سنوات	
	اكثر من 16 سنة	

**الجزء الثاني**

الرجاء وضع اشارة (✓) في المكان المتفق مع اجاباتكم، علماً أن الموافق بشدة تعني (5) درجات وصولاً الى غير موافق بشدة وتعني درجة واحدة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	
<b>اولا: العدالة التنظيمية</b>					
<b>1. عدالة التوزيع</b>					
					1 اشعر أن مسؤوليات و واجبات عملي مناسبة و عادلة
					2 اشعر بعدالة الاجور الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في العمل.
					3 توزع الحوافز والمكافآت على الموظفين حسب الاستحقاق والجهود المبذولة
					4 يتناسب راتبي الشهري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية
					5 تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء
<b>2. عدالة الاجراءات</b>					
					6 يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع الموظفين بلا استثناء.
					7 يتخذ المدراء قرارات العمل بأسلوب عادل
					8 يجمع المدراء المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.
					9 يشرح المدراء القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.
					10 يفتح المدراء المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذوها
<b>3. العدالة التفاعلية</b>					
					11 يعاملني المدراء بكل الاهتمام والود بخصوص القرارات المتعلقة بعملي .
					12 يظهر المدراء اهتماماً بالحقوق الوظيفية لجميع الموظفين
					13 يحرص المدراء على إشاعة روح التعاون في العمل
					14 أحاول كثيراً بالاشتراك مع مديري وزملاء العمل حل العديد من المشاكل
					15 يحرص المدراء على تفهم احتياجات الموظفين وتلبيتها.
<b>4. العدالة التقييمية</b>					
					16 يطلعنا المدراء على تقييمه للأفراد العاملين.
					17 لا يوجد فرصة للتظلم في عملية التقييم.
					18 يعتمد تقييم المدراء للعاملين على ما يبذلونه من جهد.
					19 يطلعنا المدراء على المعايير المعتمدة في التقييم.
					20 لا يتأثر المدراء في المستشفى بالعلاقات الشخصية.
<b>ثانيا: سلوك المواطنة التنظيمية</b>					
<b>1. الايثار</b>					

21	أساعد الآخرين لأداء مهماتهم وخاصة في الظروف غير الاعتيادية
22	أجد من الضروري أن أقدم العون لزملائي الجدد في العمل
23	لا أمانع أن أكون بديلا عن أي زميل في العمل إذا اقتضت الظروف ذلك.
24	أتنازل عن إجازاتي إلى زميل آخر هو بأمس الحاجة إليها
<b>2. الكياسة او اللطف</b>	
25	أتحدث مع الآخرين عن خصائص منظمنا بموضوعية واحترام
26	أسعى لإبراز الجوانب الإيجابية في منظمنا كجزء من الوفاء لها
27	ألتزم بالموضوعية في الحكم على الأمور وأتجنب الإساءة للآخرين
28	أبادر من دون تردد في تحقيق المصالحة بين زملاء العمل إذا ما حدث سوء فهم بينهم
<b>3. الضمير الحي</b>	
29	ألتزم بالمواعيد المحددة للعمل بغض النظر عن آليات المحاسبة
30	ألتزم بتعليمات العمل بشكل يعكس احترامي الذاتي
31	أشارك في حوارات العمل بهدف إثرائها ثم التعلم منها
32	أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية عندما تتطلب مصلحة العمل ذلك
<b>4. الروح الرياضية</b>	
33	أقبل النصح والتوجيه بسرور بالغ
34	أنفذ المهمات المطلوبة مني دونما تدمير
35	أتجنب التشكيك بزملائي لتكون بيئة العمل أكثر استقرارا وتفاعلا
36	أقبل نقد الآخرين وملاحظاتهم داخل المنظمة أو خارجها بصدق ورحب
<b>5. السلوك الحضاري</b>	
37	أشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة
38	أقدم مقترحات مفيدة إلى زملائي تسهم في تحفيز العمل الجماعي
39	أشجع زملائي على استثمار أوقات الاجتماع في تحديد الأسبقيات التي تهم المنظمة بدل الخوض في القضايا الجانبية
40	أحفز زملائي على التفكير الذاتي بطريقة تخدم المنظمة في النهاية

### پوخته:

ئامانج له م توپژینه وهیه بریتیبیه له پیوانی رولی یه کسانى ریڤکخستننه بۆ به هیزکردنی ره فتاره کانی هه سترکردن به ئەندامیه تی ریڤکخستن له ریڤکخراودا، بۆ ئەو مه به ستهش فۆرمى راپرسی گه شهی پیدرا به مه به ستهی گه یشتن به ئامنجه کانی توپژینه وهو لیکۆلینه وه له گریمانە کانی توپژینه وه (په یوه ندى، و کاربگه ری)، وه توپپینه وه گه یشته ئەو دهرئه نجامه ی که فه رمانبه رانی نه خووشخانه ئاستی جیبه جیڤکردنی یه کسانى ریڤکخستن (یه کسانى دابه شکردن، مامه له کردن، کارلیککردن، و هه لسه نگاندن) به به رزی دهرنخپن،



به هه مان شىوه ئاستى جىبه جىكردى رهفتارهكانى ههستكردى به ئه ندامىه تى رىكخستن له رىكخراودا به بهرزى ده نرخبىن، ته نها ره هه ندى (ههستى وه رزشى) نه بىت كه مامنه وه ندرخاندىان، وه به هه مان شىوه ئه م توپزىنه وه به گه بىشته ئه وه درئه نجامه ي كه په يوه ندى و كارىگه رى هه به له نىوان به كسانى رىكخستنه بؤ به هپزكردى رهفتارهكانى ههستكردى به ئه ندامىه تى رىكخستن له رىكخراودا، به پشت به ستن به درئه نجامه كانى ئه م توپزىنه وه به، چوندىن راسپارده خراونه ته روو به مه به ستى به رده وام بوونله سهر ئاستى به ره وپيشبردنى رهفتارهكانى ههستكردى به ئه ندامىه تى رىكخستن له رىكخراودا.

## Abstract

The study aims to measure the role of organizational justice in promoting the behavior of organizational citizenship among workers in EMC's Hospital in the city of Erbil. A questionnaire has been designed and developed in order to collect data from a study sample in order to achieve the objectives of this study and testing the main hypothesis as well as sub-hypothesis (relationship and impact). The study found that the perceptions of respondents about the level of organizational justice (distributive justice, procedural justice, justice, interactive, and evaluative justice) is high at EMC hospital. The perceptions of respondents about the level of the concept of the behavior of organizational citizenship level (altruism, courteous, conscientious, and civilized behavior) in EMC hospital is high, while the sporting spirit was at medium level. Furthermore the study found that there is a positive correlation and high impact of organizational justice on organizational citizenship behaviors. In light of these results it has been formulated a number of recommendations to promote the structure of organizational citizenship behaviors among workers in the surveyed organization.